La gestión del conocimiento en el nuevo milenio (I)

Máxima J. López-Eguilaz
Doctor Ingeniero Industrial
y en Ciencias Económicas
Asesora de Kruger, S.A.
UNED

La Gestión del Conocimiento

A partir de la experiencia de las personas que han trabajado en el campo de la organización industrial y empresarial, se ha visto que en las organizaciones hay un ciclo o proceso diferenciado y repetible de creación de conocimiento. Las empresas individualmente pueden denominar dicho proceso con diferente terminología, pero es bastante similar en la mayoría de ellas.

Este ciclo de creación es el primero de cinco procesos acometidos dentro del contexto del proceso de Gestión del Conocimiento (GC). Los cinco procesos de GC son Creación, Captura, Organización, Compartición y Refinamiento.

¿Qué es la Gestión del Conocimiento?

Hay multitud de definiciones para la GC, pero, por citar alguna, se podría decir que la GC alimenta los aspectos críticos de la adaptación, supervivencia y competencia organizacionales afrontando un cambio contextual discontinuo y creciente. Esencialmente da cuerpo a los procesos organizacionales que buscan una combinación sinérgica de datos y capacidad de procesamiento de información de las tecnologías y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos[1].

O, dicho de una manera más sencilla, GC es establecer vínculos entre personas, y entre personas e información, para crear ventaja competitiva.

La intersección de estos vínculos o conectividad es donde la creatividad desprende innovación y, así, establece la ventaja competitiva y es acometida a través de la gestión del conocimiento basada en comunidades.

Conocimiento no es igual a educación superior o avanzada ni a formación[2].

El conocimiento, o saber hacer (know-how), es contextual y puede clasificarse formalmente[3] en:

- Codificado, codificable o explícito: Las bases de datos, hojas de cálculo, datawarehouses, datamarts, documentos y programas informáticos.
- Empírico, experiencial o tácito[4]: Técnicas y visiones ganadas a través de experiencias personales e interacciones. Este tipo de conocimiento es más difícil de transmitir que el explícito “Podemos saber más de lo que podemos contar”[5].

Ciclo de creación del conocimiento

El conocimiento organizacional toma varias formas: de productos, de procesos, competitivo, técnico, de la clientela y de la cadena de aprovisionamiento. Los componentes importantes de estos tipos de conocimiento son

[1] Yogesh Malhotra
[2] John Seeley Brown
[3] Siguiendo la clasificación de Michael Polanyi, que es la más habitual y adoptada
[4] Arthur Andersen usa los términos **convergente** y **divergente**, siguiendo las teorías de GC de Johan Roos, IMD
[5] Michael Polanyi

el contexto organizacional y las formas en que se crea: el ciclo de creación del conocimiento.

El conocimiento en una organización se crea en dos ciclos diferentes: el personal y el colectivo. Mientras que estos dos ciclos y tipos de conocimiento son creados y usados de forma muy diferente, están interrelacionados. El conocimiento personal aplicado al contexto organizacional genera nuevos conocimientos para el individuo que pueden ser aplicados a la organización, reforzando así el conocimiento organizacional.

Economía

A menudo es conveniente ver el proceso de GC como una serie de transacciones[6] o actividades entre entidades (personas y organizaciones). Estas actividades son compras (compradores que buscan conocimiento), corretaje (conectando a los compradores con los vendedores) y ventas (poseedores de conocimiento dispuestos a venderlo). El sujeto habitual de estas transacciones es conocimiento importante. Lo interesante de pensar en el movimiento de conocimiento como una transacción comercial, es que cada entidad tiene la capacidad de decidir si participa en cada transacción. Hay costes asociados con cada actividad, así como valor añadido, y cada participante en ella ha de decidir si le conviene o no.

Evolución de las empresas hacia el uso inteligente de la información Estado de la información de la empresa

Sistemas de información aislados

Las organizaciones de hoy crean y mantienen conocimiento en sistemas aislados o silos de conocimiento que dan una adecuada funcionalidad a grupos de trabajo específicos o procesos de negocio, pero que son, a menudo, invisibles o inalcanzables por otros dentro de la misma organización. Por ejemplo, una base de datos de discusiones de los miembros de un equipo en un proyecto es inmensamente valiosa para los miembros de dicho grupo, que saben dónde está la base de datos, qué hay en ella y cómo usarla. Pero esta información está, a menudo, oculta o inaccesible para otros que la necesitarían. Los silos de conocimiento están por toda la organización bajo la forma de servidores, especializados en repositorios de texto (sistemas de política y procedimientos, sistemas de resumen, etc.), servidores de intranet y sistemas de gestión de documentos.

Cantidad de información

Mientras los silos de conocimiento corporativo y las barreras que estos habitualmente suponen contribuyen a una percibida carencia de información, con frecuencia llamada infohambre, la mayoría de los trabajadores de conocimiento cada vez tiene más acceso a demasiada información; esto suele llamarse infoempacho. Por ejemplo, internet ha llevado a una disponibilidad enorme de grandes cantidades de información, pero la mayoría de ella no es útil para ninguna tarea específica. La mayoría de gente que utiliza internet y usa los motores de búsqueda para encontrar información relativa a un determinado asunto, sólo obtiene cientos de referencias, la mayoría de ellas irrelevante.

Otro caso de contribución al infoempacho es el uso superabundante de correo electrónico. Si bien es un medio muy útil de comunicación, también es el medio de ahogar a los trabajadores con información “por si”. La mayoría de la gente sólo necesitan cierta información determinada, en el instante preciso.

Añadir valor a la información de la empresa

El valor se añade a un sistema de información cuando la información en él se clasifica siguiendo una taxonomía intuitiva o de fácil aprendizaje. Una taxonomía o mapa de conocimiento permite a otros usuarios acceder al objeto o idea relevante de forma rápida y crea un contexto para encontrar objetos o ideas relacionados.

Hay numerosos métodos para organizar activos de conocimiento. Métodos familiares son la Clasificación Decimal en bibliotecas y el International Standard Serial/Book Number (ISSN/ISBN), para libros. Aunque estos métodos fueron diseñados para catalogar conocimiento general, por lo que no son muy intuitivos, sí se usan para organizar activos de conocimiento en un ambiente corporativo.

Diseño físico del mapa de recursos de conocimiento

La manera más común de organizar información en un entorno corporativo es desplegar los sistemas físicos donde reside la información. Esto va más allá de un directorio o archivo de alto nivel que muestra las bases de datos, servidores de ficheros, sistemas de gestión de documentos, sistemas de almacenamiento grupal y otros silos de conocimiento, además de los ficheros individuales contenidos en esos sistemas. Este esquema de clasificación ayuda a los trabajadores a encontrar información rápidamente porque les muestra exactamente dónde reside la información que necesitan. Sin embargo, es de poca utilidad para aquellos que no estén familiarizados o motivados en el aprendizaje de la arquitectura de tecnologías de la información (TI) de la organización.

[6] Davenport y Prusak se refieren a esto como “La Economía Política de los Mercados de Conocimiento” (Knowledge Markets), en su libro Working Knowledge

Organización cualitativo–semántica del conocimiento

Una organización cualitativa de activos de conocimiento es mucho más útil que una organización por directorios de archivos. La organización cualitativa ayuda a los trabajadores a encontrar rápidamente la información que están buscando, al permitirles buscarla por el tema o la palabra clave que conocen, en lugar de seguir una búsqueda por ubicación de dicha información. El método cualitativo es apropiado para la organización de activos de conocimiento corporativo que pueden ser clasificados como orientados a procesos, funcionales o conceptuales.

El marco de clasificación de procesos es un buen ejemplo de un modelo orientado a procesos o de cadena de aprovisionamiento. La clasificación de procesos utiliza un modelo generalizado de cómo funciona un negocio, desde entender a los clientes y el mercado a gestionar gente, procesos y recursos, y lo despliega en el conocimiento contenido en la organización.

Los modelos funcionales, los cuales están basados en una declaración organizacional, son comunes, pero tienden a trabajar mejor como un archivo corporativo o "cementerio de información". Habitualmente no son efectivos para intercambiar información interfuncional, ya que la mayoría de los trabajadores no tiene tiempo para dedicarse a ojear los activos de conocimiento de otros departamentos, en la esperanza de que encontrarán algo que les sea francamente útil.

Los modelos conceptuales son, a menudo, el método más útil de clasificación, pero también el más duro de construir y mantener. Este modelo organiza la información alrededor de palabras claves tales como propuestas, clientes o empleados. Estas áreas de interés contienen información producida originalmente por diferentes departamentos y áreas, la cual ayuda a transferir el conocimiento a lo largo de la organización.

El rol de los sistemas de información

Los sistemas de información, siendo imprescindibles en la implantación de un proyecto de GC, han de seguir un proceso que se podría estructurar en cuatro fases[7]:

- *Fase 1: Desarrollar una visión de GC*. La mejor GC planea concentrarse en uno o más procesos de negocio específicos. Los Sistemas de la Información (SI), pueden dar percepciones de la factibilidad y limitaciones de las tecnologías de GC y ofrecer una aproximación sistemática al desarrollo de un mapa de conocimiento que identifique grupos de personas de acuerdo con sus necesidades de conocimiento, sus fuentes de información y sus preferencias de mecanismos para obtener el conocimiento.
- *Fase 2: Identificar y desarrollar comunidades de prácticas.* Es esencial crear comunidades de personas que tengan una afinidad natural por la compartición del conocimiento. Típicamente, estas comunidades de prácticas e intereses comparten objetivos, tareas y roles funcionales, tales como pertenencia a un grupo de marketing o de desarrollo, etc. Aunque esta Fase 2 ha de ser llevada a cabo principalmente por las personas, los SI deben monitorizar el estado de los proyectos. En esta fase, dado que no se suele tener experiencia en este campo, la compañía debería considerar implicar a expertos externos como psicólogos, sociólogos, etc.
- *Fase 3: Analizar los procesos de negocios*. Encontrar oportunidades para que el conocimiento apoye los procesos de negocio tales como adquisición de clientes, desarrollo de nuevos productos, satisfacción de clientes,... El equipo de conocimiento debería enseñar cómo utilizar los SI, basado en cómo lo hicieron exitosa y anteriormente otras personas. Los trabajadores necesitan también saber las líneas maestras para ver cómo integrar el nuevo sistema de conocimiento y las nuevas herramientas en su realidad de trabajo diario.
- *Fase 4: Diseñar y construir el sistema.* Los SI son responsables de construir el nuevo sistema de GC utilizando metodologías de desarrollo habituales en estos casos. Según progrese el trabajo, los esfuerzos se enfocarán al refinamiento y mejora del sistema, particularmente los incentivos para compartir e intercambiar e integrar conocimiento entre los individuos en el día a día.

Paso del conocimiento individual al conocimiento compartido

El conocimiento en una organización se crea en dos ciclos diferentes: el personal y el colectivo. Mientras que estos dos ciclos y tipos de conocimiento son creados y usados de forma muy diferente, están interrelacionados. El conocimiento personal aplicado al contexto organizacional genera nuevo conocimiento para el individuo que puede ser aplicado a la organización, reforzando así el conocimiento organizacional.

Ciclo personal

El conocimiento personal se crea a través de la exposición empírica a la información. Ésta puede tomar varias formas: conversaciones, memoranda, informes, lecturas,... Esta información es filtrada basada en la experiencia personal y los modelos mentales del individuo y, a partir del factor *serendipicidad*[8]" que tiene el efecto de reemplazar o añadir, puede ser utilizada como nueva alimentación del ciclo.

[7] Connie Moore, gerente de proyectos de International Consulting
[8] Serendipicidad es la facultad de encontrar cosas de valor que no se buscan

Ciclo colectivo

El conocimiento colectivo ha de ser visto como información dentro del contexto de la organización. La información debe ser adquirida, compartida y utilizada en consecuencia, debido a que este tipo de información se devuelve (realimenta) al ciclo de creación colectivo y también se utiliza en el proceso de conocimiento personal.

Producto final

Los dos ciclos de creación del conocimiento forman un sistema que se autoalimenta (ciclo reforzador) para crear y reutilizar el conocimiento, y también aceptar abiertamente información externa. Esta última ayuda a refrescar los conocimientos colectivos y personales aportando nuevos datos y puntos de vista.

Conversión de conocimiento

La organización obtiene solamente un beneficio limitado del conocimiento aislado dentro de un individuo; para hacer real el valor potencial de un activo de conocimiento, éste debe ser transferido de un individuo a otro. Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi describen cuatro modos diferentes de conversión en *The Knowledge Creating Company*[9]: socialización, captura, diseminación e interiorización.

- Socialización es el proceso de compartir experiencias y se lleva a cabo a menudo a través de observación, imitación y práctica. Ocurre tanto en aprendizajes y conferencias como en las experiencias cotidianas.
- La captura tiene que ver con la articulación del conocimiento tácito, y su transformación en conocimiento explícito. Por ejemplo, escribir un informe de lo que se ha aprendido al trabajar en un proyecto.
- Si, siguiendo con el ejemplo anterior, dicho informe se copia y distribuye, está ocurriendo una transformación de una forma explícita de conocimiento a otra forma explícita. Tiene lugar la diseminación.
- Interiorización es el proceso de experimentar el conocimiento a través de una fuente explícita. Según el ejemplo anterior, al leer el informe, mediante un proceso de empatía, uno se sitúa mentalmente en el lugar que indica el informe, combinando las experiencias descritas en dicho informe con las propias anteriormente vividas.

Es esencial una comprensión completa de estos procesos de transferencia de conocimiento para discernir las fortalezas y debilidades en un análisis estratégico de DAFO (Debilidades-Amenazas, Fortalezas-Oportunidades). Las organizaciones que han implantado exitosamente los principios de GC, lo han usado como una guía para ayudarlas a diseñar nuevos procesos para incrementar adquisición y compartición de conocimiento.

Condiciones organizacionales necesarias para que los procesos de Gestión del Conocimiento sean eficaces

En las puertas del Nuevo Milenio

El conocimiento, el activo más importante en cualquier compañía, es la clave para la supervivencia de las empresas en el siglo XXI, la Era de la Información. Pero todavía las compañías están ensayando la forma de gestionarlo.

Según un informe de 1997 de Ernst & Young, el 94 por 100 de las empresas encuestadas en Europa y EEUU tenían ejecutivos que creían que "sería posible, con una gestión más deliberada, organizar el conocimiento existente [en las organizaciones] en un grado mayor que el actual", sin embargo, el 71 por 100 de esos mismo ejecutivos, consideraban su trabajo igual o peor cuando "se embebe conocimiento en productos, procesos y servicios". Esto demuestra que la GC permanece como un objetivo inalcanzado por el momento.

La manera de adquirir un hábito de GC que involucre beneficios comprende las cuatro áreas siguientes, las cuales son tradicionalmente la meta a las que se dirigen los esfuerzos de GC.

Cultura

Existen de forma superabundante especialistas en organización de equipos y herramientas de colaboración, sin embargo, el individualismo más egocéntrico y la competición emprendedora son características muy arraigadas en el comportamiento humano. Mientras la gente habla del espíritu de equipo, saben que el conocimiento es poder, y no están dispuestos a cederlo. La empresa que desarrollare un sistema adecuado de incentivos para que sus empleados trabajen colaborando y compartiendo conocimiento, tendrá recorrida gran parte del camino del esfuerzo de contar con un sistema de GC que lleve al éxito.

Según Michael Fradette, de Deloitte Consulting, cambiar el comportamiento de la gente es el mayor obstáculo que se encuentra al implantar iniciativas de GC. La gente no quiere compartir lo que sabe, debido a que, a menudo, las empresas pagan por destrezas y habilidades determinadas, sin dar valor a lo que se sabe. Hoy día se están planteando sistemas de retribución que se basan en el comportamiento tanto como en el desarrollo, ya que la colaboración y la compartición

[9] Aunque los cuatro procesos han sido ampliamente difundidos, sus nombres han variado en los diferentes trabajos de Nonaka y Takeuchi. Aquí se tomará una de las versiones más extendidas

son formas de comportamiento que deben ser recompensadas.

Evaluación del conocimiento

Aunque más adelante se tratará sobre el valor del conocimiento, es preciso indicar aquí que una condición organizacional crucial para que una empresa pueda refinar sus métodos de GC y crear un sistema de recompensas a los empleados que hayan generado el "mejor conocimiento", es el poder valorar la información.

Michael J. Turillo, de KPMG Peat Marwick, habiendo invertido 40 millones de dólares en cinco meses en un sistema llamado KWorld en 1998, piensa que un simple inventario de información no sirve mucho para evaluar su valor: *"Estoy interesado en la Calidad. ¿Quién utiliza la información?¿Son "fabricantes" de decisiones?"*

Procesamiento del conocimiento

Otra dificultad que puede ralentizar la GC es el descubrimiento de técnicas de cómo alcanzar, almacenar, procesar y distribuir el tipo de conocimiento que no puede ser tabulado en filas y columnas. Las compañías que tratan con iniciativas de GC necesitan enfatizar el elemento humano. Estas empresas deberían pensar en ellas como *"partícipes en el negocio del procesamiento humano, no en el negocio del procesamiento de la información"*[10].

Una GC eficiente debe permitir a las organizaciones no sólo almacenar y procurar la distribución de la información, sino también tener acceso a la historia de cómo se alcanzaron los acuerdos y se tomaron las decisiones.

Actuar en el conocimiento

Cualquier teoría de organización que no suponga un cambio no es más que un mero ejercicio académico. En el nuevo milenio, las tecnologías de la comunicación han erradicado el tiempo y la geografía como inhibidoras del trabajo colaborativo, pero sólo la decisión de una empresa de cambiar basándose en la GC la llevará al tipo de aprendizaje e innovación que contribuyen a la ventaja competitiva.

Para transformar el conocimiento en cambio, primero hay que saber que información es relevante para cada organización. Y luego hay que gestionarla adecuadamente. A menudo las compañías dedican un equipo a estas labores, pero, en realidad, la labor de este equipo es más bien arbitrar el proceso de cambio que involucra la GC en toda la empresa.

Roles en la GC

La GC ha implicado nuevos roles corporativos, así como títulos. El más visible de éstos es el Director del conocimiento, (DC). Según la definición de Thomas Davenport[11], "los directores del conocimiento tienen dos responsabilidades críticas: la creación de una infraestructura de gestión del conocimiento y la construcción de una cultura de conocimiento". No obstante, una enumeración más detallada[12] de las funciones de los DC tiende a:

- Establecer las prioridades estratégicas de GC.
- Impulsar una base de datos de conocimiento de las mejores prácticas de la empresa
- Ganar el compromiso de los cargos más importantes de apoyar un ambiente que favorezca el aprendizaje
- Enseñar a los captadores de información cómo indagar mejor y más eficazmente en los recursos de la inteligencia corporativa
- Poner en marcha un proceso para la gestión de los activos intelectuales
- Obtener información de la satisfacción del cliente casi "en tiempo real"
- Globalizar la GC de la empresa.

La mayoría de organizaciones que han implantado GC exitosamente, han creado un equipo de GC a nivel corporativo, liderado por un ejecutivo de alto nivel (a menudo el Director General, el Director de Información, o el jefe de una línea de negocio). Estos equipos consisten, habitualmente, en un pequeño grupo (menos de una docena) de empleados dedicados a coordinar y difundir los principios de la GC. En algunos casos, son los responsables de diseñar, dirigir e implantar un sistema de GC.

El pequeño grupo de GC no puede, por sí solo, efectuar cambios que abarquen o alcancen a toda la empresa. Los gerentes de contenido y los editores de conocimiento son necesarios para dirigir la captura y clasificación de conocimiento, para evitar la polución de la información, depurarla y filtrarla correctamente. Típicamente, están dispersos por toda la organización, y es parte de su trabajo el estructurar y crear el marco necesario para el conocimiento.

"Veo en el futuro idílico que la categorización y organización del conocimiento será una competencia fundamental para cada empresa. Esto requerirá un pensamiento estratégico acerca de qué conocimiento es importante; desarrollo de un vocabulario de conocimiento (y un nexo semántico para acomodar campos afines); creación prolífica de índices; herramientas de búsqueda y ayudas de navegación y un pulido y refinamiento de las categorías de conocimiento. Los editores de conocimiento tendrán que combinar fuentes y aportar un contexto para transformar la información en conocimiento."[13]

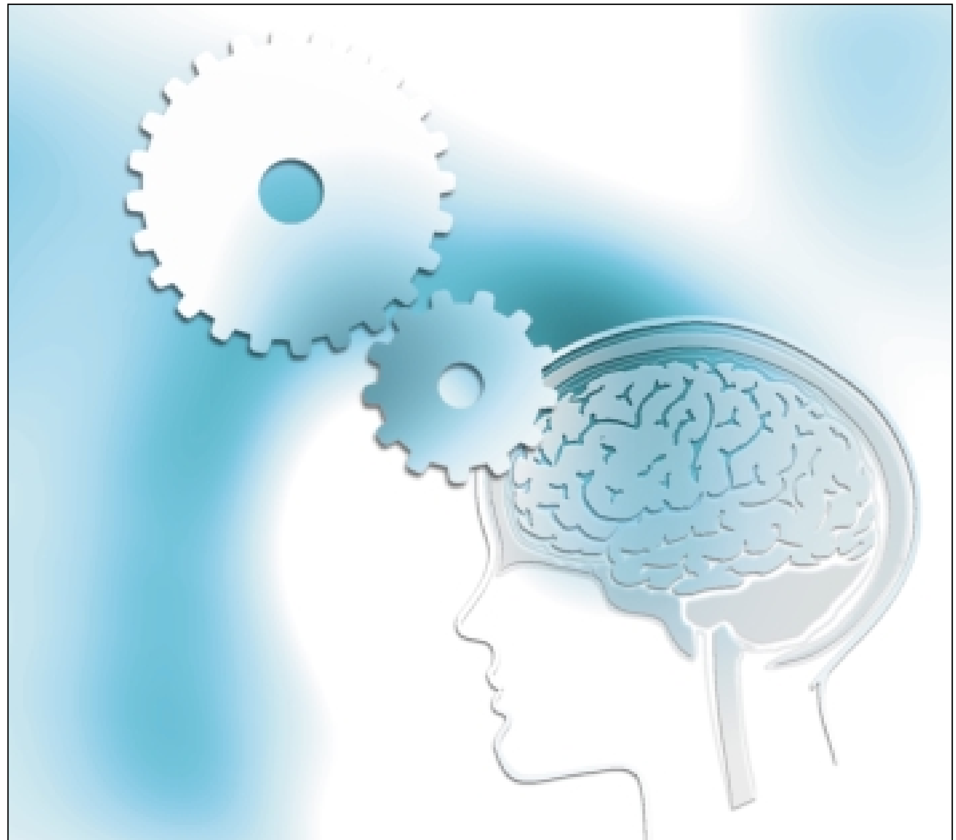
[10] Christopher Newell, director del Lotus Institute of Knowledge, entidad formada por Lotus e IBM

[11] Catedrático y director que fue del Information Management Program en la Universidad de Austin, Texas, y,en la actualidad, catedrático de la Boston School of Management y director del Instituto del Cambio Estratégico de Andersen Consulting

[12] Daintry Duffy

[13] Thomas Davenport

Condiciones básicas para que la GC pueda ser eficaz



Según Arie de Geus, jefe de estrategia de Royal Dutch/Shell, los gerentes y directores de la organización han de cuidar de que la compañía asegure unas condiciones que permitan una eficiencia en la GC, y dichas condiciones son:

- Ver la organización como una comunidad humana capaz de dar diversos significados a los datos de información generados por los sistemas de TI de la empresa, en lugar de verla como una pirámide estructurada por el mando y el control.
- Quitar énfasis a la adherencia al principio de "las cosas siempre se han hecho de esta forma", muy arraigado en la mayoría de las organizaciones. Así se permitiría que la práctica habitual fuera revisada continuamente bajo múltiples puntos de vista, y así poder afrontar el entorno de la empresa, el cual cambia dinámicamente.
- Dar valor a las diversas perspectivas evitando consensos prematuros en asuntos que necesiten análisis más profundos. A menudo, los puntos de vista de personas con diferente formación y experiencia pueden dar una mira más amplia que es esencial para comprender la esencia de los núcleos de los temas, en particular cuando el contexto dinámico demanda nuevas miras sobre lo que ayer fue la "mejor práctica" o "benchmark"
- Fortalecer la mayor implicación proactiva de la imaginación y creatividad humanas para facilitar una mayor diversidad interna que cuadre con la variedad y complejidad del medio empresarial.
- Dar mayor reconocimiento explícito al conocimiento tácito y aspectos relativos a las personas, como los ideales, los valores o las emociones, para desarrollar una conceptualización más rica de GC.
- Implantar tecnologías nuevas y flexibles, y sistemas que apoyen y capaciten las comunidades de prácticas e intereses, lazos informales o semi-informales entre empleados e individuos externos a la organización, basados en las aficiones afines entre las personas.
- Hacer que la base de información organizacional sea accesible a los miembros de la misma que están más próximos a la acción, asegurando simultáneamente que tienen las destrezas y autoridad para ejecutar respuestas decisivas a las condiciones cambiantes.

Según Brook Manville, director de GC de McKinsey&Co, hay que cambiar en las organizaciones el énfasis tradicional en procesos y transacciones, logística integrada y flujos de trabajo a sistemas que apoyen competencias para la edificación de comunicación, vinculaciones humanas y aprendizaje integrado en la práctica. Hay tres tipos de arquitectura organizacional para esto:

- Una nueva arquitectura de información que incluya nuevos lenguajes, categorías y metáforas para identificar y contabilizar las destrezas y competencias de las personas.
- Una nueva arquitectura técnica que sea más social, transparente, abierta, flexible y respetuosa con los usuarios individuales.
- nueva arquitectura de aplicaciones orientada a la resolución de problemas y a la representación, más que a los resultados y transacciones.

Pero lo fundamental es la existencia de una atmósfera compartida[14], que asegure la comunicación entre trabajadores, que pasen tiempo juntos, que haya flujo verdadero de conversaciones, hábitos y destrezas de trabajo entre

[14] Michael Schrage, investigador asociado al MIT y consultor

ellos, pues es la única manera de que se transmita el conocimiento y se dé el aprendizaje a nivel organizacional.

"Para mí, esta es la esencia de la compartición de conocimiento. Es todo contribución, respeto a las opiniones de otros, es una buena explicación y un proceso de síntesis, es distribución de las lecciones aprendidas en este proceso de conocimiento, y es todo acceso a conocimiento "empaquetado" y miras fundamentales lo que son los puntos de arranque del aprendizaje individual"[15]

Errores y rigideces intrínsecas

Una rigidez intrínseca[16] es el envés de las capacidades o competencias intrínsecas. No siempre se puede sobresalir en todo y, a veces, el proceso de llegar a ser extremadamente bueno en algo requiere que se ignore o se decida no sobresalir en otra cosa. Por lo tanto, una capacidad intrínseca siempre lleva asociada una rigidez intrínseca. Sin embargo la capacidad sólo funciona como rigidez intrínseca cuando se está perdiendo la ventaja competitiva.

Las capacidades intrínsecas se dan en cuatro dimensiones: sistemas físicos, destrezas y conocimiento, sistemas de gerencia y valores. Se suele hacer hincapié en los dos primeros, por la obviedad de que una compañía como TelePizza, por ejemplo, no tiene sentido sin sus medios de transporte, o sin gente que no sepa conducir, mientras que los otros dos suelen quedar relegados.

Los sistemas de gerencia no suelen contarse entre las capacidades de una empresa y, sin embargo, son críticos porque de ellos dependen los sistemas educacionales y los incentivos que recompensan la innovación.

Los valores, siguiendo la nomenclatura de Leonard-Barton, se suelen diferenciar en "Valores" y "valores". Los primeros, con mayúscula, son aquellos que dimanan de los fundadores de la compañía y no cambian realmente con el paso del tiempo. Ellos guían las interacciones entre las personas y entre los empleados y clientes, particularmente. Como ejemplo, se podría citar el "credo Johnson & Johnson", o la "HP Way" en Hewlett-Packard.

Los "valores" son aquellos que están en tipos particulares de conocimiento sobre la forma en que se actúa y opera sobre los valores nucleares de la compañía. Cambian con el tiempo. Por ejemplo, la forma en que Cross redefinió lo que entendía por "Calidad" cuando empezaron a entender que el concepto que tenían sus empleados era distinto del que tenían sus clientes: los bolígrafos habían sido hasta entonces visualmente perfectos, pero los clientes tenían más interés en la funcionalidad.

Otras dificultades en la implantación de GC son los errores típicos de:

- Prestar demasiada atención al individuo, cuando la GC es más bien algo de interacción y grupal.
- Creer en la idea de la compartición de conocimiento incentivada por medios económicos, en lugar de buscar la motivación como causa de la actitud de la persona cuando se tocan aspectos tan intrínsecos al espíritu como es la capacidad y voluntad de relacionarse y compartir
- Pensar que la implantación de GC es un hecho meramente técnico, cuando en realidad el apoyo técnico y la utilización de la información son únicamente instrumentos al servicio de la imaginación y creatividad humanas.
- Considerar que la GC es un asunto de carácter cultural y que sólo consiste en que los empleados hagan amistad y que hablen entre ellos.

Conclusiones

Si hasta el presente se ha dado un paso en la creación de almacenes de conocimiento, TI que permitan el acceso a estos almacenes, definición de equipos de conocimiento y una recolección de material para estos silos de información, el siguiente paso sería una mejora de la GC que consistiría en hacer hincapié en el conocimiento de creación propia, del conocimiento dimanante del desarrollo del propio trabajo, de nuevos productos y proyectos. En la actualidad esto está subutilizado: tras una jornada de duro trabajo en un departamento de Marketing o de Producción, son pocos los que dedican horas extra a codificar su conocimiento. La codificación suele venir por parte del equipo de conocimiento, a la vista de los proyectos realizados, y las propuestas vendidas haciendo un estudio a posteriori de su mayor o menor fortuna. Sin embargo, poco o nada sabe el equipo de conocimiento de por qué tal propuesta no triunfó (o por qué no se ofertó una propuesta a tal proyecto), por qué no se acometió el desarrollo de cierta idea, etc. En el futuro ha de haber una integración entre los equipos de conocimiento y el resto de trabajadores de mayor profundidad que en la actualidad. Esto va a requerir un nuevo método de incentivo para los trabajadores del conocimiento, pues puede no serles agradable el ser parte de un departamento, pero sólo a tiempo parcial, pues han de dedicar también tiempo a su labor de codificación del conocimiento. Habrá que buscar, pues, a la gente adecuada.

Con el cambio en las tecnologías y vías de comunicación que vienen con el Nuevo Milenio, se replantea el modo de gestionar el conocimiento. ❑

15 Bob Hieler, director de la intranet KnowledgeSpace de Arthur Andersen
16 Dorothy Leonard–Barton, consultora y catedrática de la Harvard Business School